

# 「居食屋「和民」の中国事業戦略」

照内 俊克 氏

和民餐飲管理（上海）有限公司 總經理

こんにちは。まず、簡単に弊社の紹介、私の自己紹介をさせていただきます。

私はワタミ株式会社に1999年に入社し、今年で13年目を迎えるプロパーで御座います。入社以前も5年ほど、居食屋「和民」にてアルバイト店員をしておりまして、大学を中退し弊社に入社しております。皆様ほど学ば御座いませんが、当時、なぜこの会社飛び込んだのかというと、これから始まる「夢やワクワク感」に惚れ込んだとしか言いようが御座いません。当時は、名も知れない居酒屋経営企業への就職などは親にも反対される状況ではありましたが、現在に至り当時の選択は間違っていないかと思っております。

なぜ、このようなお話からはじめさせていただきますかということ、実は今私が直面している海外での課題は、当時、私が感じたこと、経験したことが非常に役に立っているからです。

本日は、中国でのサービス化の動向についての講演と賜っております。

弊社のリサーチ情報などの提供と言うよりは、現在、海外で展開している弊社の戦略をご説明しながら、実経営で起こっている課題、また、今後の展望を聞いていただき、皆様の行動の一助になればと思います。

弊社のグループスローガンを先に紹介させていただきます。

「地球上で一番たくさんのありがとうを集めるグループになろう」

これは、100年先から今を見つめたときに、我々がどのように生きたか、どれだけ多くの人の幸せに関われたか、つまり弊社のあり方、方向性を定めるものであります。

弊社は創業から27年目を迎え、現在、第二の創業期とし100年企業へのセカンドステージにあります。その中で、弊社の事業展開戦略と私の実体験からの内容をお話させていただきます。

弊社の経営の核となるのは、「理念経営」と「チェーンストア理論」に基づくビジネスモデルの構築、展開です。我々の主戦場である「外食産業」はサービス業の中でも、参入障壁が比較的低い産業です。外食企業がグローバルに展開できる理由はそこにあります。参入障壁が低いがゆえに、全国各地でも外食産業の市場は広く、地域独自の発展をしている産業でもあります。それゆえに海外においては自国内の成功モデルをそのまま移行しようとしても、各国の食文化背景、経済成長の動向により大きく経営を左右されるのも事実です。また、日本国内展開との違いは撤退時のコストも非常に高いと言うことです。皆さんが本日おられます、ここ上海においても多くの外資系企業が外食参入しておりますが、成功していると言われるのは極僅かな企業です。弊社も含め、各国の文化的背景への対応に苦心しているのが実情です。特に日系企業にありがちなのは、それら対応への懸念から必要以上にコストがかかり、それぞれの企業の収益構造、事業モデルを崩した進出を行ってしまうことです。わかり易く言えば、間違ったローカライズを図ってしまうことです。外食で言えば、企業の運営体系や売り物までローカルに合わせて変化させてしまうことです。もちろん、進出地域の文化、法令に合わせていくことは非常に重要なポイントではあるのですが、自らが持っている差別化要素までローカルに染めってしまうと、外国人の我々が、その地域の同業種の方に勝つものはありません。それらを避けるためには、もちろん事前のリサーチと、トレードオフするものと守るべき事が何であるのかを明確にすることが重要となります。時間を買う意味では合併での進出なども検討されますが、日本企業としては海外での展開において、可能ならば独資での展開の方が比較的スムーズに進

められる点が挙げられます。特に弊社は、先に述べた「理念経営」を重視しており、違う価値観の混在する企業では経営が立ち行かないと考えております。それら守るべきことが遵守される体制の中で、運営自体はローカライズされていくのが理想であると考えます。

具体的な、戦略論に入る前にもう少し弊社事業の紹介をさせていただきます。

あとに話します、海外戦略の土台となる部分ですので事業モデルとして聞いていただけると理解し易いと思います。

先にお伝えしました、グループスローガンを軸にブランドテーマとしまして、社会貢献、環境貢献、人間貢献を設定、その中での人の関わりを中心に事業展開をしております。

参入している事業という切り口で言いますと、「外食事業」「介護事業」「農業、畜産」「宅配」「食品加工事業」「環境事業」と言った分野になります。

一見バラバラな分野への参入に見えますが、我々にとってはこれをひとつの事業パッケージとして考えております。弊社には「ワタミグループ憲章」というものが存在します。グループ経営がどう在るべきかを定めた11の内容からなります。その中のひとつに「人」が差別化となる、コソコソと売上利益を積み上げる事業にのみ参入する。というのがあります。つまり、我々の事業モデルは「人」を中心に差別化しているものと定義し一貫しての事業参入をおこなっております。レストランサービスとしては、従業員の教育というのは必然的に重要課題となりますが、ここにある各事業において「人」とはワタミらしいかどうかということが最優先されるものとなります。それは、価値観の共有、判断基準の共有からなります。簡単に判断基準を申しますと、①ワタミらしいかどうか②各国

の法令制度の遵守③ビジネスコストという順に判断しています。仮に自国に成功モデルとしての事業があるとすれば、他国での展開にてローカライズされる部分は②と③のみとなります。

外食事業で例を挙げますと、店舗事業展開時には主に5つほどの戦略が必要とされます。

①出店立地戦略②原材料仕入れ調達ルート  
の確立③人材採用と教育④QSCレベルの維持向上のためのマネジメント手法の確立。これらは先に挙げました「チェーンストア理論」に基づく仕組みを構築することにあたります。これらの項目において、すべての優先順位は、ワタミらしいかどうか優先されます。①の出店場所の選定時には、日本と同様の出店基準を守るか、②の原料調達に関しては、安全安心そして安定的供給という視点で行なえるかなどの観点から選定や導入を行なっています。

此処からは、どのようにしてこれらに対応しているかを、我々の海外事業の変遷と共に、学んだこと、今後の展望を主にお話したいと思います。

弊社が海外に店舗展開をスタートさせたのは、2000年、香港からになります。

主に、97年の香港返還の頃から海外フランチャイズ展開を視野にいれた調査を開始しました。同時期、98年には米国のカジュアルレストラン「T. G. I. FRAIDAY'S」の日本でのフランチャイズ権を獲得したこともあり、ナショナルチェーンのノウハウ吸収と、海外展開への準備期間でもありました。

香港においての、重要課題は「成功モデル」を構築することであり、それは先に挙げた外食事業展開の戦略基準を明確にするものでもあります。また、重要なテーマとしてはアジア圏における、我々の「和民」ブランドを日本食レストランブランドとして確立するための戦略でもあります。

2005年までは香港での出店展開を行いつつ、ノウハウの蓄積を行い「モデル化」した内容を海外他の地域に展開することを行ないました。

2005年からは、香港から近いということもあり深圳市に展開範囲を広め、また同時期に台湾への進出も行なっております。これらの展開から、2008年度にはフランチャイズパッケージとしての確立、1年ごとに新たな国、地域に展開できるようマーケティングリ

サーチを平行しながら体制を組んで参りました。

外食産業における、特に我々のような飲食店経営は目に見えるものはすべて真似されます。すぐに、模倣業態が誕生し競合となり得ますが、それゆえに真似できないものを持つことが優位性を保つ最大の課題となります。ローカルチェーンも含めた他社との差別化の要素は「理念共有」への人材育成の仕組みと、真似できない味への品質維持、それらを含しながらも価格の優位性を保てるマス・マーチャンダイジングシステムの構築が我々の戦略の道筋となります。

よって海外展開の基本方針は「日本同様の理念による経営を行なう」、「本物の日本とワタミの再現」としております。ここからは、現状の中期戦略に基づきお話をさせていただきます。2010年から12年を第1フェーズ、13年から15年を第2フェーズとして各方針を定めております。第1フェーズにつきましては、「海外店舗数100店の展開」「海外フランチャイズモデルの構築」「海外における新業態開発への着手」を設定しており、それらを受けて第2フェーズにおいては「英語圏への進出」「新業態の出店」「ダイレクトフランチャイズ制度の導入」を図ります。英語圏とはアジア以外の地域での展開をも視野に入れております。また、ダイレクトフランチャイズ制度とは、プロパー社員からオーナーへの転身を促進する仕組みであります。中期戦略の中でも、主要国として展開地域としているのが此処、中国であります。皆さんご存知のとおり、中国はすでに日本を凌ぐ経済大国であります。その成長の勢いは、様々な資料でも報告されているとおりであります。我々の実経営状況からもその勢いを感じられます。昨年の既存店舗の売上高前年対比においても、中国本土、華東、華南地区は120%前後で推移しており、上海につきましては、万博景気以降も変わらず維持している状態です。中国経済発展の中で、様々なインフラの整備、情報量の拡大により今までにない速度での発展と同時にリスクの拡大もしている状況です。特に情報産業の発展速度は目覚しく、携帯電話の波及、インターネットでの情報入手は市場のお客様に多大な影響を及ぼします。これは我々飲食業にも大きな利益と同時にリスクをもたらすものでもあります。飲食業は特に、口コミによる認知度の波及が重要な位置を占めています。ネット販売のよう

に自宅に居ながら品物を買えるものではなく、店舗に足を運んでいただき実体験をしていただくものでありますので、お客様の声が非常に重要であり、またそれは他のお客様への最大のメッセージとなります。弊社では、お客様の声に真摯に応えるべく、コメントカードを来店のお客様に記入して頂いています。日本でも同様のことはしていますが、コメントの戻り率は、日本では1店舗あたり10%弱に対し、中国では70%前後の戻りがあります。この戻り率は、市場が成熟しているかが反映されています。戻り率が高いとは、その市場での要望が多く市場自体が未成熟の状態がまだあり、これらの要望に真摯に応えていく変化柔軟性が、飲食店の役目となります。

経済成長の中で、我々は2年間で2倍の規模への成長を見込んでおりますが、これは決して早い速度での成長とは言えません。規模拡大の中での、懸念事項は物価の高騰が挙げられます。ひとつは不動産家賃の高騰です。不動産投資の過熱により、投資物件が値上がりするにつられ、地域商業施設の不動産も同じ水準で上がっていきます。特に新規商業施設においては、高水準からの交渉となるため、借り手側は非常に不利な状況からの切り出しとなります。また、原材料の高騰、特に海外においての輸入製品は安定的な流通は困難なため、商材の中での輸入品比率は高いほど不安定な仕入れ状況となります。また、ロジスティックも未成熟であり、食材の低温輸送ルートも少なく、安心安全な食材供給ルートの確保がコスト高となっていることも実情です。そして、人件費の高騰も、成長の中での懸念事項となります。現在の水準においては、毎年10%以上の最低賃金引き上げにより、今後もこの状況下の中で、自業態が成り立つかの判断をしながらの規模拡大を図らねば、投資回収を行なう前に損益分岐を割り込む可能性も出てきます。成長市場とは未成熟なゆえに成長の度合いと、自らの事業モデルが合致しない場合、短期間でのリスクに変化することも視野に入れての展開方針を打ち出さねばならない状況下にあります。このような話をすると、中国でのビジネスは非常に難しく感じるかも知れませんが、海外展開で我々が学んだことは、経済成長の先読みと同時に、起こりうるリスクの把握です。特に前述しましたとおり、我々は「理念経営」を主軸に置いております。特に人材育成にお

いてその部分がどのように行なわれているかを、此処からは、日本との比較において説明して参ります。海外でのサービス業展開、特に飲食業においては、4つの大きな違いが見られます。①雇用体系、②就業者の価値観、③貸し手市場の状況、④食文化の違い。我々の経験の中から、海外での成功要因は何であるかという視点から説明いたします。雇用体系の違いは、社員比率に見られます。これは、日本で行なうようなパート比率を高めて、全体の固定費用を引き下げる戦略は出来ません。必然的に、固定費となってしまう人件費をどのように変動数値としてコントロールできるかが課題となります。組織体系を流動的に行なえる状況にすることと、幹部層の安定化が重要となります。また、就業者の価値観の違いも人材育成のポイントとなります。特に海外での価値観で先行するのは「自分」であると言うことであります。日本での、お客様は神様ですというような尽くす精神の土台はありませんので、サービス業としての教育は自分以外の人を思いやるという部分から始まります。我々の判断基準は前述したとおり、ワタミらしいかをまず優先しておりますので、雇用体系を現地に合わせながらも、価値観という部分では日本と同様な理念浸透を図っています。理念浸透の仕組みは、年間を通した教育カリキュラムの実施において、価値観の共有、On-Jtでの実施を行なっています。老人福祉施設の訪問や、孤児院での研修もその一環であります。これらを通して、定期的にアンケート調査を従業員から集めることも行なっております。従業員の声を集め、要望に応えると共に、理念共有の状況も確認しております。海外進出時の初期はどの地域においても、やはり価値観の共有は自分優先というところから始まりますので、意識低い結果となりますが、どの地域でも成功要因はこの価値観の共有を図れたかどうか

なると確信しております。従業員満足度という指標でみると、現状、日本の調査と同じレベルの値まで水準が上がっています。従業員の離職率という値からも適正な教育が行なわれているか、各個人への評価、福利的な要素も含めて提供できているかを図っています。冒頭に私が、弊社に入社したきっかけは「夢があるか、ワクワク感があるか」といった内容をお話しましたが、当時感じた自分と同じような感情を現地の人材が感じられているかということが今の課題に対する指標でもあります。また、前述いたしました、貸し手市場が優位な状況となりますので、特に不動産の確保は、日本のように長期視点での安定は図れません。これは投資回収期間が非常に短くなるため、初期投資をいかに抑えることが出来るかが、重要な課題となります。この指標においても、日本のモデルと変えることはしていません。外食における業態とは、コンセプトつまりは集客力と、収益力の事業モデルとなりますので、これを変えるとすることは、別の業態を行なうこととなり本来の得意とするものを自ら捨ててしまうことになります。時に柔軟性は必要ではありますが、業態、売り方を変えずに投資回収期間を非常にコンパクトに収める手段を用いることが成功の要因と考えます。売り物のトレードオフにも同様のことが言えます。食文化の違いとは様々ございますが、特に我々が顕著に違うと感じるのは、食事におけるアルコール比率の違いです。お酒を飲む文化は特に地域ごとでの文化が大きく影響している部分多く、嗜好品としての扱いがやはり強いです。日本のように居酒屋使いされ、アルコール比率30%～40%台と高い地域はさほどありません。中国においても、アルコール比率の高い業態は存在しますが、先ほどの話と同様に、その需要に合わせることは業態を変えることと同じになりますので、我々はその部分

での合わせ方はしていません。商品をまず初めに見直す必要があるのは味ではなく、この比率における品揃えと値付けが大部分を占めます。現地嗜好に合わせると、我々の商品は日本食ではなく「日式」となります。どこが違うのかと思になる方も多く居られると思います。簡単に申しますと、品揃えや一品あたりのポーション、過食量は地域の特性に見直しを掛けますが、「味気」の部分は日本の味付けを変えないところに違いがあります。中国にて「日式」という、味気もローカライズされた業態は多く、人気も博してはおりますが、食文化が発展していく中で、確実に消費者の食意識と知識、経験が向上していきます。特に現地からみた外国食の流入時には顕著にその速度が上がります。我々は日式としての浸透は望まず、日本食として、日本の「和民」の再現を追及することで、同業他社との差別化を図っています。

長々と話して参りましたが、中国におけるサービス業の発展は、いかに他国からの本物が波及していくかということにかかっています。我々外食産業は、製造業などから比べれば売上規模、市場規模は10分の1にも満たない状況ではありますが、食という文化や何よりも「人」という部分への影響は計り知れない力を持っていると考えています。特にチェーンストアの役割は、本当の豊かさを享受することにあり、経済成長の中で実現されるべきことと認識しております。残念ながら、中国における外食産業をリードしているのは、欧米諸国のチェーン店です。日系企業として、本物の日本食文化を訴求しつつ、人材の育成とともに中国の発展に貢献していくことを目指しております。本日の内容が、皆様の今後の発展の参考になれば幸いです。以上を持ちまして、私の講演を終了させていただきます。ご清聴有難う御座いました。